

Формирование психологически совместимых
трудовых коллективов.
Тема 9.

СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСНОЙ
ИНСТИТУТ



Теория групп

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние групп на трудовое поведение личности, а также проявления группового поведения в трудовой жизни.

Реальные группы – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность к группе.

Теория групп

Формальные группы имеют юридический статус, создаются руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации.

Среди формальных групп западные ученые выделяют следующие:

- **Команды** – соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников, а также рабочая группа, достигшая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков.

Теория групп

- **Рабочие (целевые) группы** – создаются на определенное время с целью выполнения определенного задания;
- **Комитеты** – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (совет директоров, правление банка, комитет профсоюза).

По признаку выполнения формальной группой общественно значимой работы выделяют понятие «трудовой коллектив». В количественном плане оно в основном соответствует категориям «кадры» и «персонал», а в качественном – гораздо шире.

«Команда мечты»

В такой команде практически полностью реализуется групповой потенциал.

С точки зрения шведских ученых, команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т.д.), но в команде более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности к коллективу, уважении, успехе, даже если успех совместный.

Для «команды мечты» характерны взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность (отношения партнерства), самоотверженность, доверие

(Дж. Максвелл)

Теория групп

Неформальные группы образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т.д.) не удовлетворяются в рамках формальной группы.

Поведение членов неформальных групп может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

Ч.Кули выделял группы первичные, с непосредственными контактами между их членами, и вторичные, для общения в которых не обойтись без посредников.

Г.Хаймен выделял группы членства, где индивид пребывает реально, и референтные, поведение которых служит образцом для группы членства.

Теория групп

К основным характеристикам групп относят их композицию (состав), структуру, групповые процессы, групповые ценности, систему норм и санкций.

Состав группы зависит от ее вида и может быть описан набором тех или иных характеристик, параметров. Например, классовые, по социальному положению, по характеру труда, профессиональные, по доходам и т.д.;

Структура группы может быть описана со стороны коммуникаций, реализации отношений «власть-подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда. По сути, функциональная структура отражает формальную сторону группового воздействия, а неформальная структура - это отношения симпатии-антипатии, предпочтения-отторжения.

Теория групп

Групповые процессы – процессы коммуникаций, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы – элементы групповой культуры, нормы и правила должного, с точки зрения группы, поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы.

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют **потенциал группы**.

Личность и группа. Роли в группе.

Группа устанавливает положение индивида, его статус.

Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности.

Группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых ролей и требуется разделение и кооперация функций.

Личность и группа. Роли в группе.

Статусно-ролевое распределение в группе может быть следующее:

- Альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;
- Бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; часто является хранителем групповых норм и правил;
- Гамма–1 - приближенные, опора, соратники, команда альфы;
- Гамма–2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;
- Гамма–3 - оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута и пряника»;

Личность и группа. Роли в группе.

- Гамма–4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, что поддерживает видимость демократии, свободы слова и т.п.; уровень может находиться в диапазоне от гамма–1 до гамма-3;
- Омега – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль необходима для сплочения группы, демонстрации единства, ощущения чувства «мы». Если личность в позиции «омега» не соответствует своему статусу и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Такая типология характерна для групп, где в наличии жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Немаловажным фактором в таких группах является и низкая социальная зрелость лидера и ведущих членов группы, отсутствие морали.

Личность и группа. Роли в группе.

Д.Вэттен и К.Камерон приводят другую типологию ролей: роли, направленные на выполнение задания, и роли, направленные на формирование отношений.

Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением поставленных перед группой целей:

- Выдача рекомендаций;
- Поиск информации;
- Предоставление информации;
- Разработка идей;
- Подталкивание к выполнению задач;
- Мониторинг (проверка хода работы, разработка критериев оценки);
- Анализ процесса;
- Опытная проверка;
- Принуждение;
- Подведение итогов.

Личность и группа. Роли в группе.

Успешные команды характеризуются высоким уровнем межличностных взаимоотношений и сотрудничества.

Роли, ориентированные на взаимоотношения, способствуют поддержанию гармонии внутри команды:

- Поддержка;
- Гармонизация (умение улаживать ссоры);
- Снятие напряжения;
- Противостояние;
- Побуждение;
- Развитие;
- Нахождение консенсуса (помощь в достижении солидарности);
- Сопереживание.

Отсутствие исполнителей ролей, ориентированных на задачу и на взаимодействие, негативно отражается на эффективности работы команды.

Личность и группа. Роли в группе.

Непродуктивные роли препятствуют команде достичь максимального успеха и могут полностью подорвать мораль и ее единство.

Блокирующие роли:

- Доминирование;
- Сверханализ;
- Отвлечение внимания;
- Пассивность;
- Чрезмерное абстрагирование;
- Критицизм;
- Преждевременное принятие решений;
- Склонность выдавать мнение за факт;
- Неприятие;
- Использование служебного положения;
- Сопротивление;
- Уклонение.

Личность и группа. Роли в группе.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль.

Группа способна подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо если уход из группы ставит под угрозу здоровье или даже жизнь.

Но именно группа помогает человеку усвоить ее нормы и ценности, осуществить социализацию.

Пребывать вне каких бы то ни было групп длительное время человек не в состоянии, он деградирует, теряет способность к общению и взаимодействию

Личность и группа. Роли в группе.

Человек, выбирая ту или иную группу, играет в ней различные роли.

М.Дойч и Р.Краусс выделяют следующие аспекты роли:

1. Роль как существующая в обществе система ожиданий относительно поведения индивида, занимающего определенное положение, в его взаимодействии с другими индивидами;
2. Роль как система специфических ожиданий по отношению к себе индивида, занимающего определенное положение;
3. Роль как открытое, наблюдаемое поведение индивида, занимающего определенное положение.

Иначе говоря, в первом случае речь идет о представлении других людей, как должен вести себя индивид; во втором – о собственном представлении; а в третьем – о наблюдаемом поведении индивида.

Роли в группе.

Поведение человека в организации регламентируется профессионально-функциональными ролями.

Такие роли определяются должностными инструкциями, в которых указаны цели деятельности, права и обязанности сотрудника, его ответственность, официальные взаимосвязи с другими членами организации по вертикали и горизонтали, основные требования к его профессиональным знаниям и навыкам, уровню образования.

Важным является вопрос о том, в каком социальном окружении работает человек и членом какой группы в организации он является.

Роли в группе.

В группе могут возникнуть ролевые конфликты – это ситуации, в которых индивиды, занимающие определенный статус, сталкиваются с несовместимыми ожиданиями, т.е. оказываются не в состоянии выполнять предъявляемые ролью требования.

В ролевых конфликтах принято выделять конфликты двух типов: межролевые и внутриролевые.

Межролевые конфликты вызываются тем обстоятельством, что индивиду приходится одновременно играть много различных ролей. Внутриролевые конфликты возникают из-за противоречивых требований, предъявляемых к носителям данной роли различными социальными группами.

Этапы развития группы

Для характеристики стадий сплоченности группы можно использовать модель Б.В.Такмана.

- 1 этап – **формирование** – когда члены группы только начинают работать вместе, они определяют для себя основания совместной работы. В группе возникает чувство надвигающейся опасности относительно возможности решения задач и личных интересов.
- 2 этап – **бурление** – на этой стадии появляются результаты индивидуальных исследований и оценки того, что происходит в группе.

Этапы развития группы

- 3 этап – **упорядочивание** – противоположности и различия между членами группы помогают лучше понять друг друга. Члены группы начинают признавать мнения и взгляды, отличные от своих.
- 4 этап – **продуктивность** – на этой стадии развития группы достигается самая высокая производительность. Группа все время стремится к улучшениям, каждый имеет согласованную с другими роль, включая лидера.
- 5 этап – **ропуск** – изменение состава группы часто означает возвращение на более раннюю стадию развития. Степень перехода зависит от объема перемен.

Типы команд

- **Управленческие команды** возникают в ситуации, когда у руководителей высшего звена появляется потребность действовать вместе, как одна команда, а не в качестве представителей отдельной функции фирмы;
- **Горизонтальные команды** могут сформироваться как комиссия или проектная группа в случаях возникновения задачи, которую нельзя решить обычным способом;
- **Производственные команды** – это, как правило, полуавтономные, самоуправляемые группы. Такие команды получают ответственность за весь комплекс производства продукта или обслуживания.

Факторы эффективности работы в командах

Задача лидера, его «голубая мечта» - обеспечить такие условия командной работы, так организовать подбор людей и коммуникации между ними. Чтобы получить стабильно высокую отдачу.

Из всех элементов потенциала человека и группы наиболее сложно определяемым является творческий потенциал. Специфика умственных способностей людей настолько велика, что выявить уровень интеллекта и его особенности с высокой степенью надежности не представляется возможным.

Основным путем задействования этой составляющей потенциала является формирование условий для свободной и продуктивной мыслительной деятельности, творческой атмосферы.

Эффективно работающие команды:

- Состоят из взаимозависимых участников. Продуктивность и эффективность работы подразделения определяется согласованностью действий всех участников;
- Помогают своим членам работать более эффективно. Члены команды показывают более высокие результаты, чем самые лучшие профессионалы, работающие в одиночку;
- Функционируют столь успешно, что создают собственную притягательность, некий магнетизм. Члены команды хотят работать только в них, поскольку это участие дает им ряд преимуществ.

Эффективно работающие команды:

- Не всегда имеют постоянного лидера. Роль лидера может переходить от одного участника команды к другому;
- Участники всячески заботятся друг о друге, подбадривают друг друга. Внимание оказывается всем и каждому. Каждый работник является составной частью единой команды, старается поддержать всех прочих ее участников;
- В командах царит атмосфера высокого взаимного доверия. Члены команды демонстрируют единство и проявляют заинтересованность в достижении как успеха в составе команды, так и индивидуального успеха.

Факторы эффективности работы в командах

Умение лидировать и управлять командами и командной работой стало стандартным требованием, предъявляемым к руководителям большинства организаций.

На стадии упорядочения или на стадии продуктивности в команде может возникнуть существенная проблема, особенно если команда отказывается двигаться дальше. Команда рискует подпасть под влияние группового мышления или «группизма». Эта угроза возникает в тех случаях, когда задача сохранения сплоченности и инертность, развившаяся в команде, превалируют над задачей принятия правильных решений

Факторы эффективности работы в командах

Группизм возникает из-за следующих факторов:

- Иллюзия неуязвимости;
- Общность стереотипов;
- Рационализация;
- Иллюзия нравственности;
- Самоцензура;
- Прямое давление;
- Защита разума от беспокойства;
- Иллюзия единодушия.

Групповое мышление приводит к росту числа ошибок

Факторы эффективности работы в командах

К числу наиболее действенных средств борьбы с групповым мышлением Ирв Джанис относит следующие:

- **Эксперты-критики.** Хотя бы один член команды должен исполнять роль критика или эксперта, чтобы критически оценивать решения, принимаемые командой;
- **Открытая дискуссия.** Лидер команды должен быть беспристрастным, не выражать свое мнение вначале дискуссии, чтобы не влиять на коллективное решение;

Факторы эффективности работы в командах

- **Подгруппы.** Команда может быть разбита на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями;
- **Сторонние эксперты.** Чтобы оценить разумность решений и покритиковать их бывает целесообразно пригласить сторонних экспертов;
- **«Адвокат дьявола».** Данная роль поручается одному из членов команды, когда наблюдается излишняя сплоченность в группе;
- **Повторные обсуждения.** Во многих случаях следует использовать этот метод для более объективного решения поставленных задач.

Девиантное групповое поведение

Один из исследователей Дж. Грин разделил профессиональный криминал на 4 категории:

- 1) Преступление в интересах нанимающей (предпринимательской) организации;
- 2) Преступление, совершаемое официальными лицами путем использования их правительственных полномочий;
- 3) Преступления, совершаемые официальными лицами путем использования их профессиональных возможностей;
- 4) Индивидуальные преступления.

Однако эта классификация ограничена преступлениями и не включает недопустимое (но некриминальное) девиантное поведение

Девиантное групповое поведение

Самая эффективная классификация групп с девиантным поведением основана на оригинальных признаках и группирует их в блоки: это вовлеченность в группу (взаимодействие в группе или индивидуальная работа) и сила правил (возможна ли определенная степень автономности или необходимо применение строгих правил и классификация (установление) обязанностей исполнителей).

Этот подход, применяемый Дж. Марсом, делит поведение в процессе деятельности на 4 категории: «ястребы», «ослы», «стервятники», «волчьи стаи».

Деятельность в рамках каждой категории не только обладает общими структурными характеристиками, но и отчетливо связана с определенными видами кражи, обмана, подмены и воровства у клиентов, работодателей, подчиненных и правительства.

«Ястребы» (слабые правила/классификация обязанностей; слабое вовлечение в группу)

«Ястребы» являются конкурентоспособными индивидами. Их высокое положение в организации нельзя рассматривать как удачу для организации, поскольку у них есть тенденция создавать свои правила или менять их в свою пользу.

Главным капиталом «ястребов» являются знания и чутье, дополняемые сетью контрактов и связей за пределами организации во внешней среде.

«Ястребы» не отличаются преданностью или склонностью к долгосрочному стратегическому планированию, они могут перейти к соперникам, забирая с собой ресурсы, включая клиентов компании

«Ослы» ((сильные правила/ классификация; слабое вовлечение в группу)

В работе «ослов» главенствуют правила, недостаток автономии и часто низкий статус и относительная изолированность друг от друга.

Реакцией на ограничения в работе – стремление повысить независимость и обеспечить свои интересы за счет нарушения правил, зловредного саботажа, подмены продуктов, особенно в сфере персональных услуг, использования родственных отношений и обмана.

Отсутствие социальной солидарности – достаточно типичный и сильный фактор при «ослиной» работе.

«Волчьи стаи» (сильные правила/классификация; сильное вовлечение в группу)

«Волчьи стаи» практикуют групповое воровство. Воруют или потворствуя другим девиациям, они действуют в соответствии с установленными правилами, в которых оговорены ограничения и четко определено разделение труда.

«Волчьи стаи» неизменно применяют санкции против своих членов, вплоть до изгнания из группы. Последнее эффективно, поскольку сопровождается созданием для изгоев трудностей в работе.

Члены такой группы подчиняются жестким правилам, позиции лидера четко определены, все проявляют сильную преданность группе.

«Стервятники» (слабые правила/классификация;
сильное вовлечение в группу)

«Стервятники» также основываются на командах, но их команды, в отличие от «волчьих стай», минимально дифференцированы по рангам и функциям.

Отсутствие роли признанного лидера является следствием слабой классификации обязанностей и парадоксальной комбинации конкуренции и потребности в кооперации; это приводит «стервятников» к сложностям в разрешении их споров и делает их, в частности, субъектами слухов и выбора в качестве козлов отпущения.

Группировки «стервятников», как правило, нестабильны как в части их состава, так и в поведении, которое склонно быть беспокойным

Общие правила управления групповым поведением

Для укрепления групповой морали, цементации группы ученые советуют выполнять следующие правила:

- Помогите группе испытать общий успех;
- Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру;
- Развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некоей особенности, избранности;
- Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, уважению, самоуважению, престижу;
- Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

Общие правила управления групповым поведением

Рекомендации по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности:

- В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности;
- Покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей;
- Посейте недоверие между людьми, прежде всего – к лидеру группы;
- Образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы;
- Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства;
- Устраните лидера путем перемещения на другое место работы

Общая схема совместного разрешения проблем

1. Определение общих целей.
2. Отделение людей от проблем.
3. Фокус на интересах, а не на позициях (позиции сторон выражают их требования или притязания; интересы обосновывают причины требований).
4. Разработка решений, отвечающих взаимным интересам.
5. Использование объективных критериев для оценки альтернатив.
6. Определение успеха в категориях реальной выгоды, а не воображаемых убытков